



# **Finance und Controlling im Einzelhandel:**

Spannungsverhältnis zwischen globalisiertem Geschäft  
und dem lokalen Filialerfolg

Dr. Andreas Guldin  
Unternehmensgruppe Tengelmann

# Allgemeiner Hinweis

---

Der nachfolgende Vortrag hat zum Ziel, eine generelle Betrachtung von Handelsunternehmen im Allgemeinen und der dort zur Anwendung kommenden Funktionen „Controlling“ und „Finance“ vorzunehmen.

Etwaige Beobachtungen und Schlussfolgerungen sowie auch Aussagen über künftige Entwicklungen sind insofern nicht spezifisch für die Tengelmann-Unternehmensgruppe gemeint, dies gilt auch für Darstellungen, Illustrationen und Beispiele.

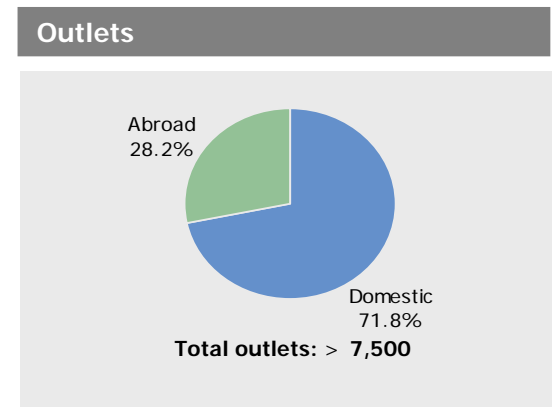
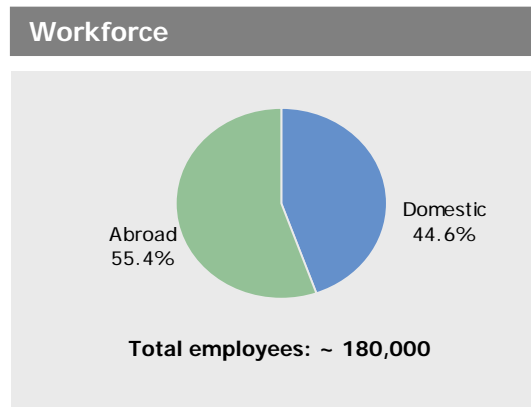
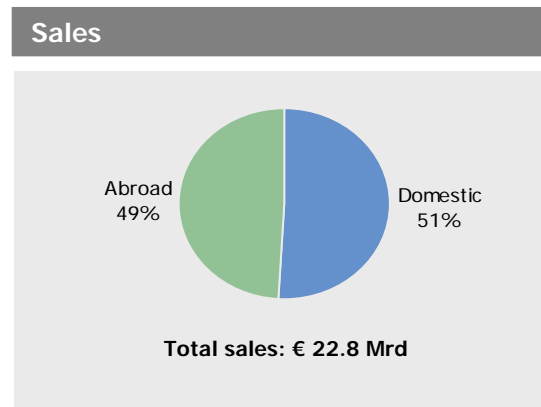
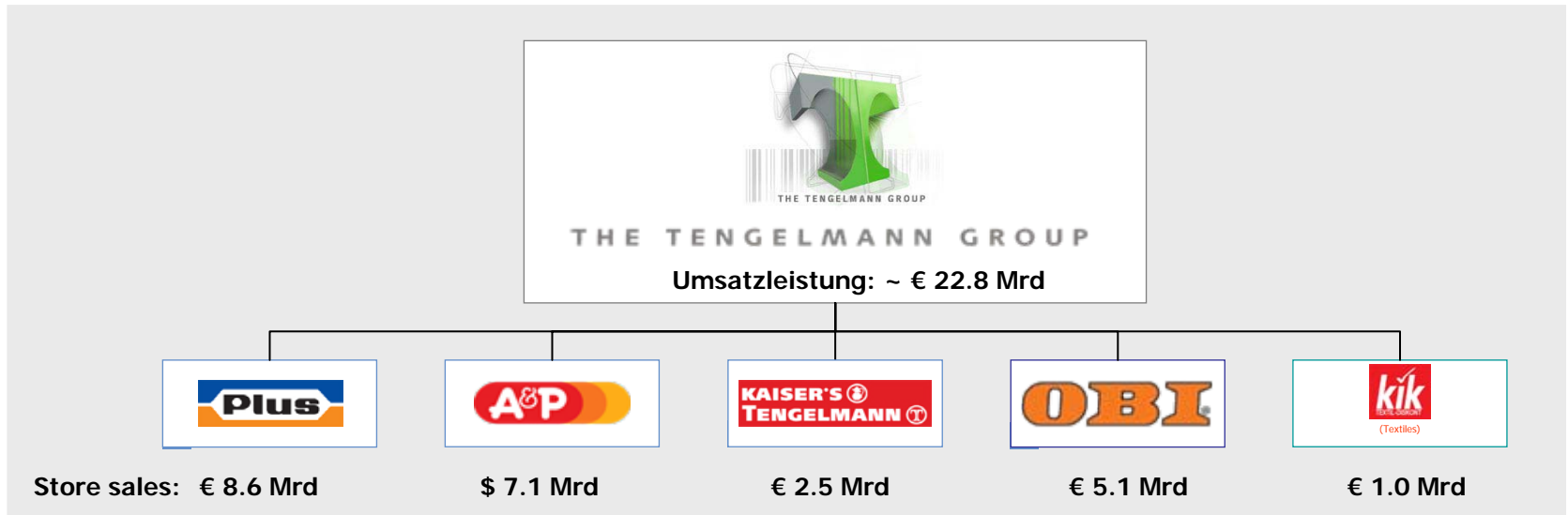
# Agenda

---

- 1.) Kurzvorstellung des Unternehmens „Tengelmann“
- 2.) „Structure follows Strategy“: Strategische Grundmuster im Einzelhandel und die Folgen für Controlling/Finance
- 3.) Balance zwischen „Filiale“ und „globalem Geschäftsbetrieb“
  - a.) Anforderungen an Instrumente des Controllings/Finance
  - b.) Ausgewählte praktische Beispiele:
    - Wie werden aktuelle Trends im Einzelhandelsmanagement unterstützt
    - Wachstumsmodell und seine Implikationen für Controlling/Finance:
      - Sortimentsbreite
      - Private Label
      - „Drei Märkte“: Wachstum und Wertgenerierung
- 4.) Zusammenfassung und Fazit

# Die Tengelmann Gruppe

## Familienunternehmen - International – Multiple Formate



# Agenda

---

- 1.) Kurzvorstellung des Unternehmens „Tengelmann“
- 2.) „Structure follows Strategy“: Strategische Grundmuster im Einzelhandel und die Folgen für Controlling/Finance
- 3.) Balance zwischen „Filiale“ und „globalem Geschäftsbetrieb“
  - a.) Anforderungen an Instrumente des Controllings/Finance
  - b.) Ausgewählte praktische Beispiele:
    - Wie werden aktuelle Trends im Einzelhandelsmanagement unterstützt
    - Wachstumsmodell und seine Implikationen für Controlling/Finance:
      - Sortimentsbreite
      - Private Label
      - „Drei Märkte“: Wachstum und Wertgenerierung
- 4.) Zusammenfassung und Fazit

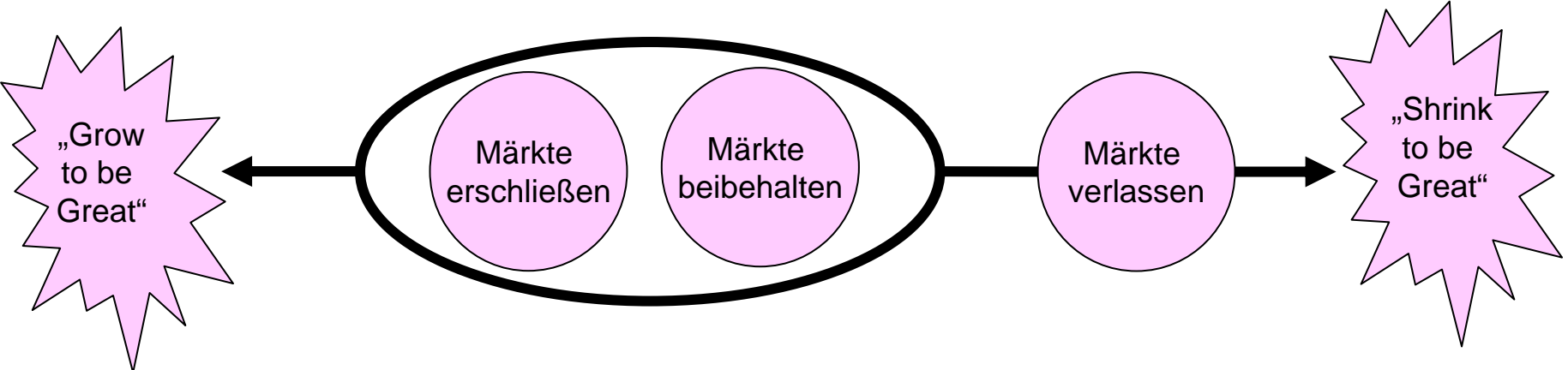
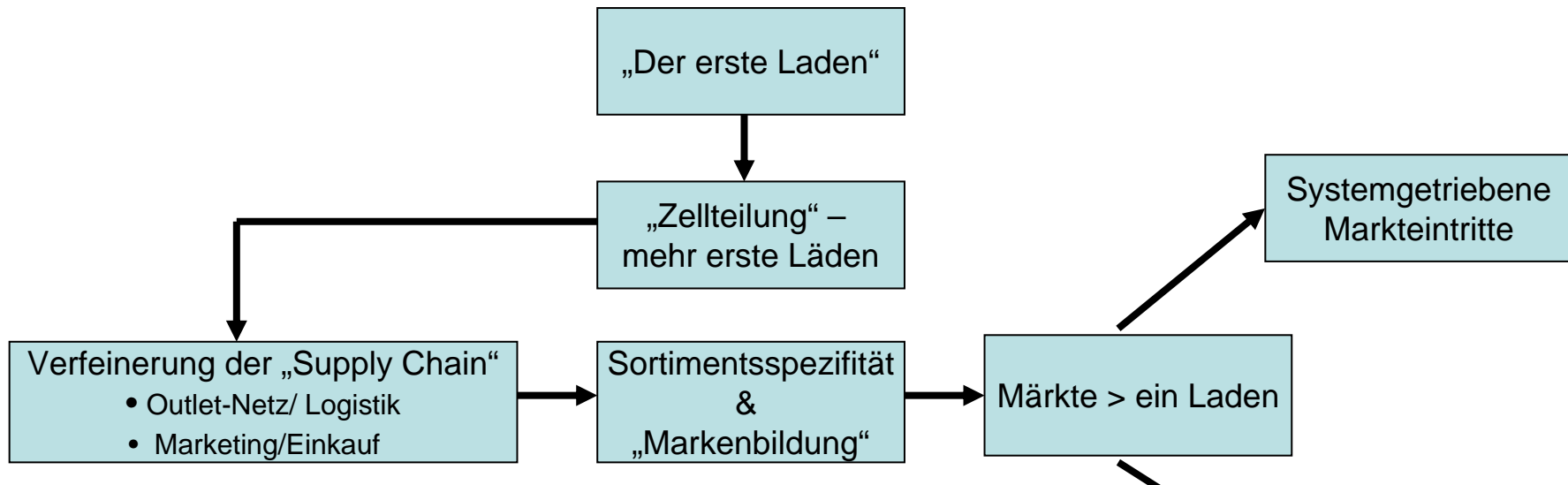
# „Structure follows Strategy“

1. Die Strategien der Einzelhandelsunternehmen bestimmen ihre Management- und Steuerungsfunktionen
2. Finance und Controlling als Funktionsbereiche richten sich dementsprechend an den Strategien der operativen Handelsgeschäfte aus:
  - Operative Steuerung
    - Umsatz, Kosten, Ertrag
    - Finanzen, Markt/Kunde, Lieferanten/Ware, Interne Prozesse [„Balanced Scorecard“]
  - Management von Risiken
    - Sourcing und Einkauf [Standards, Rechte (z.B. Copyright), Abläufe]
    - Finanzierung [Währung, Zinsen, Inflation; Steuern; Regulierungen der Kapitalmärkte/-ströme]
    - Absatz [Standards (Auszeichnung, Qualitätsanforderungen), Warenrückflüsse]
  - Strategische Steuerung
    - Wachstumswege (organisch, akquisitorisch)
      - Märkte
      - Produkte
    - Investitionen
    - Wertsteigerung/Residualrenditen

# „Structure follows Strategy“

Generisches Wachstumsmodell: „More of the same“

...2



# „Structure follows Strategy“

## Ausrichtung von Controlling/Finance am Wachstumsmodell ...3

- Controlling und Finance richten sich methodisch und funktional am generischen Drei-Komponenten-Wachstumsmodell aus:
  - Abhängig von Entwicklungsstadium eines Unternehmens
  - Abhängig von den „Kräften“: „Grow to be Great“ or „Shrink to be Great“
  - Ausgerichtet nach den Dimensionen
    - „Verkauf“ (=Filialen)
    - „Sortiment“ (=Produkte/Artikel)
- Dies impliziert einen (möglichst systematischen) Anpassungs- und Überprüfungsprozess der verwendeten Instrumente/Methoden
  - Klassifizierung und Wertspezifizierung der drei Komponenten
  - Unternehmensplanung und -steuerung als Aggregat aller drei Komponenten verstehbar
- Generell sind in der Praxis des Einzelhandels die Methoden/Instrumente/Aktionspläne in folgender Rangreihe ausgereift vorhanden:
  - a. „Bestehende Märkte“
  - b. „Neue Märkte“
  - c. „Exit Märkte“

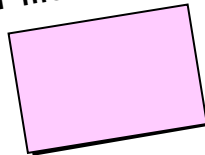
# Agenda

---

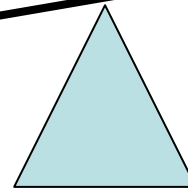
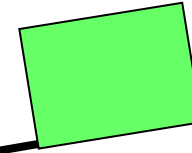
- 1.) Kurzvorstellung des Unternehmens „Tengelmann“
- 2.) „Structure follows Strategy“: Strategische Grundmuster im Einzelhandel und die Folgen für Controlling/Finance
- 3.) Balance zwischen „Filiale“ und „globalem Geschäftsbetrieb“
  - a.) Anforderungen an Instrumente des Controllings/Finance
  - b.) Ausgewählte praktische Beispiele:
    - Wie werden aktuelle Trends im Einzelhandelsmanagement unterstützt
    - Wachstumsmodell und seine Implikationen für Controlling/Finance:
      - Sortimentsbreite
      - Private Label
      - „Drei Märkte“: Wachstum und Wertgenerierung
- 4.) Zusammenfassung und Fazit

Controlling-/Finance-Instrumente müssen balanciert werden zwischen „Filiale und Globus“

Betrieb einer  
Filiale



Globaler  
Geschäftsbetrieb



➤ „**All Business is local....**“

- Tausende Filialleiter/innen
  - Sprache/Kultur
  - Talent/Ausbildung
- Millionen von Kunden
  - Demografie/Sprache
  - Kaufkraft/Präferenzen

➤ „**We sell products.....**“

- Tausende Artikel
  - Lieferanten
  - Logistik
  - Outlets

➤ „**....think and act globally**“

- Aggregationsflexibilität
  - Hypothesenorientierte Strukturierung
  - Clusterbildung
- Quantitative Modellierung von Wechselbeziehungen
  - (Preis – Nachfrage - Menge)
  - Wertisiken (insbes. Wahrung/Zins/Inflation)

➤ „**.....today and more of them in the future**“

- Trends/Forecasting
- Allokation von Ressourcen und Investitionen
- Marktdynamiken intra- und interregional

### Anforderungen an Instrumente/Methoden

- Granularität („Artikel x Outlet“-Matrix)
- Filialtauglichkeit
  - einfaches Handling
  - Beschränkung auf das Wesentliche
  - Nutzen für den Anwender
  - Robustheit (24/7 Gebrauch)
- Artikeltauglichkeit
  - Menge/ Preis
  - Lieferant/Lieferzeit/-art/-kosten
  - Abverkauf/Lagerfähigkeit
- Aggregation zu sinnhaften, neuen Clustern
  - Drill down
  - Vernetzung und Warehousing
  - Business Intelligence
- Verlaufscharakter von Wertsteigerung/-vernichtung
  - Zeitliche Verläufe (deskriptiv/analytisch)
  - Schlussfolgerungen/Entscheidungsregeln

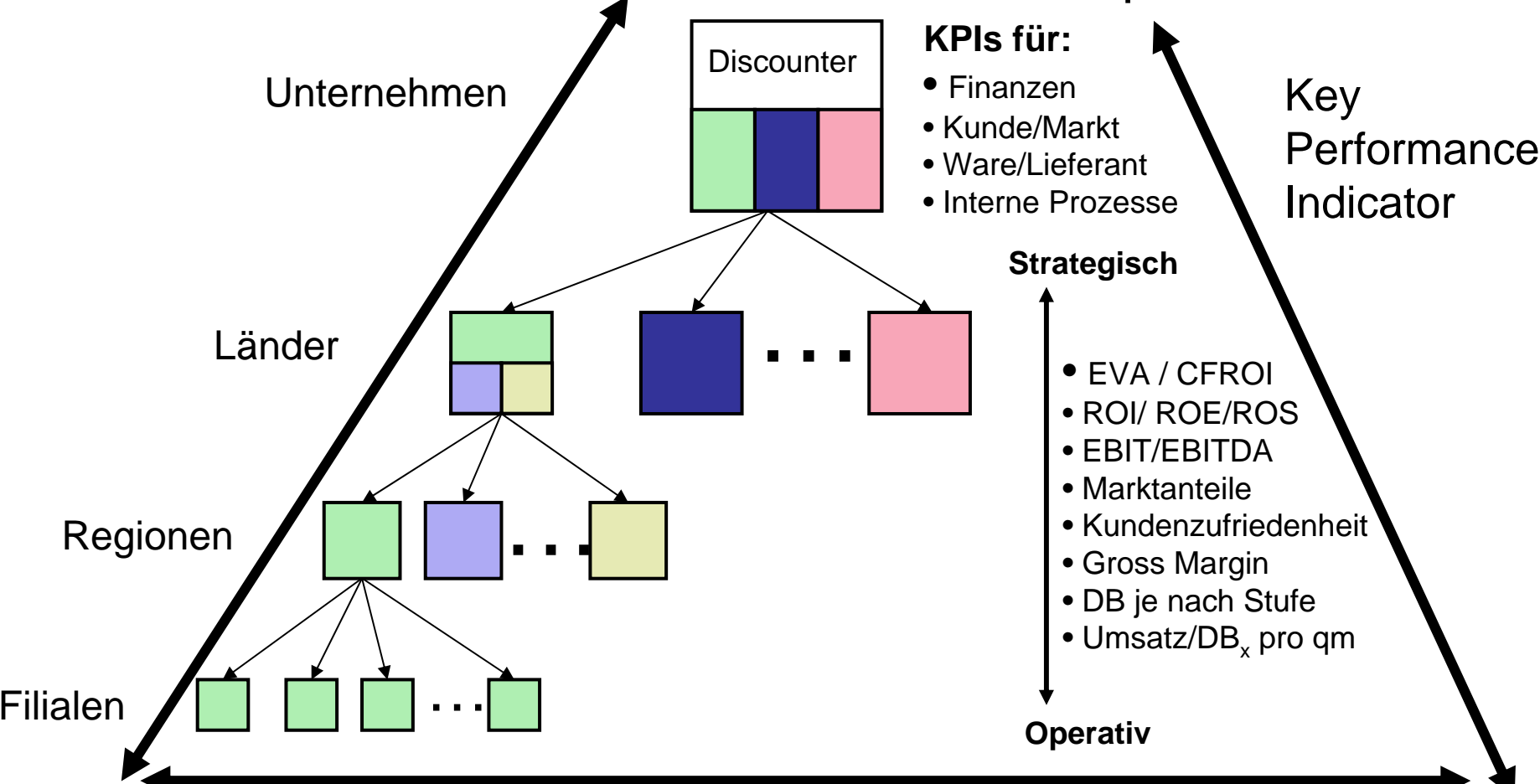
### Systeme

- **Datenverfügbarkeit**
  - 24/7
  - Volumen
  - Kombinierbarkeit
- **Integriertheit** (Schnittstellen/„Insellösungen“)
- **Applikations-Management**
  - Entwicklung
  - Migration
  - Anwendung
- **„Plug and Play“ für Weiterentwicklungen**

### Arbeitsprozesse

- **Infrastruktur** für Training/Kommunikation mit den Anwendern (weltweit)
- **Review-Prozesse** im Management:
  - Standards
  - Passung „Tool zu Thema/Aktion“
  - Zentral vs. Dezentral
- **Kommunikations-Entscheidungsprozesse** mit IT, oper. Mgtment und Finance/Controlling

### Struktur des Drill-Down-Prinzips



• „Same-to-Same“ und „Old-to-new“-Vergleiche

# Agenda

---

- 1.) Kurzvorstellung des Unternehmens „Tengelmann“
- 2.) „Structure follows Strategy“: Strategische Grundmuster im Einzelhandel und die Folgen für Controlling/Finance
- 3.) Balance zwischen „Filiale“ und „globalem Geschäftsbetrieb“
  - a.) Anforderungen an Instrumente des Controllings/Finance

## b.) Ausgewählte praktische Beispiele:

- Wie werden aktuelle Trends im Einzelhandelsmanagement unterstützt
- Wachstumsmodell und seine Implikationen für Controlling/Finance:
  - Sortimentsbreite
  - Private Label
  - „Drei Märkte“: Wachstum und Wertgenerierung

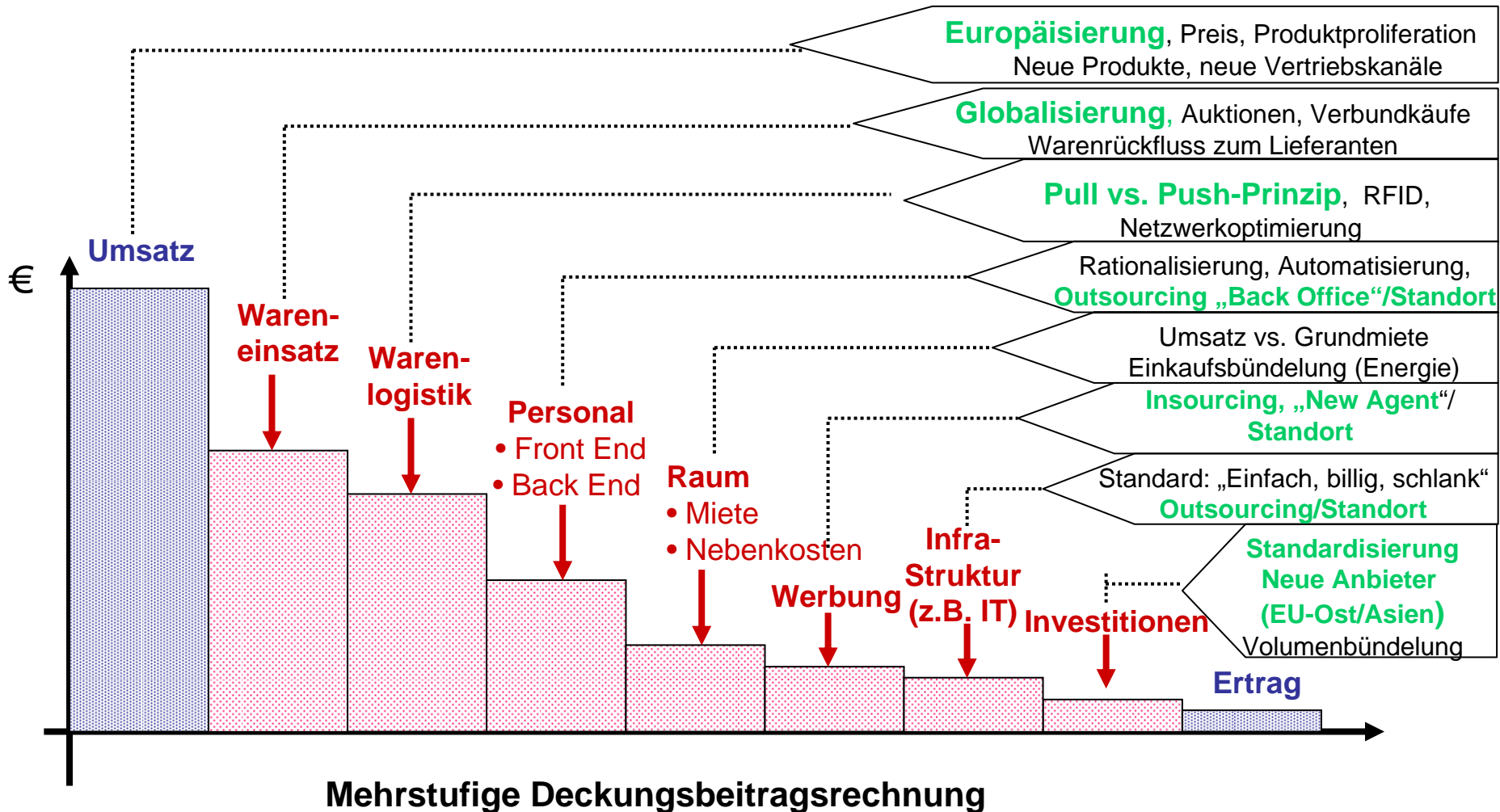
- 4.) Zusammenfassung und Fazit

# Aktuelle Trends im Management von Handelsunternehmen

Controlling/Finance und Ansatzpunkte zur Wertsteigerung

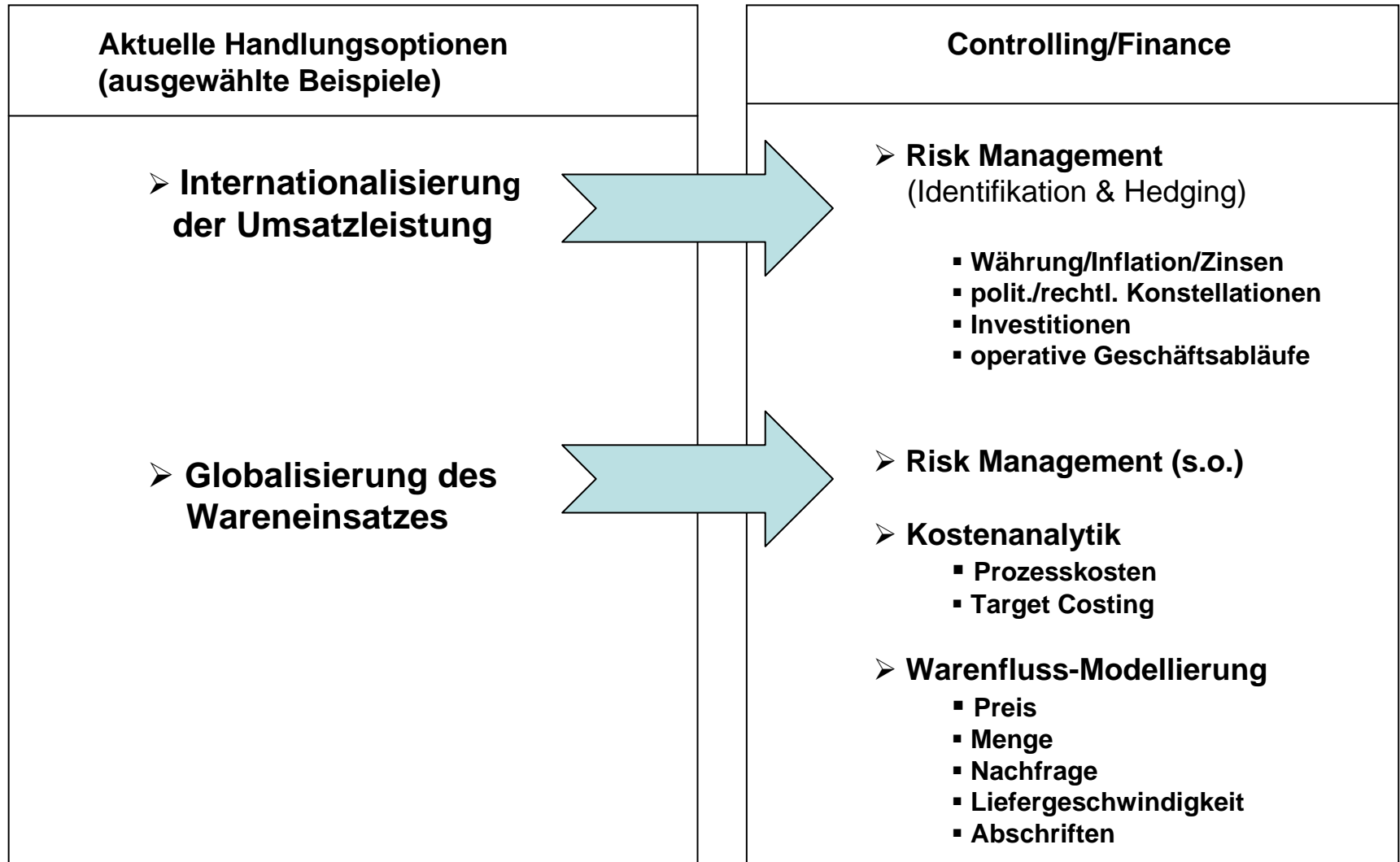
...1

## Aktuelle Trends im Einzelhandels-Management:



# Aktuelle Trends im Management von Handelsunternehmen

## Controlling/Finance und Ansatzpunkte der Wertsteigerung ...2



# Agenda

---

- 1.) Kurzvorstellung des Unternehmens „Tengelmann“
  - 2.) „Structure follows Strategy“: Strategische Grundmuster im Einzelhandel und die Folgen für Controlling/Finance
  - 3.) Balance zwischen „Filiale“ und „globalem Geschäftsbetrieb“
    - a.) Anforderungen an Instrumente des Controllings/Finance
    - b.) Ausgewählte praktische Beispiele:
      - Wie werden aktuelle Trends im Einzelhandelsmanagement unterstützt
- Wachstumsmodell und seine Implikationen für Controlling/Finance:
    - Sortimentsbreite
    - Private Label
    - „Drei Märkte“: Wachstum und Wertgenerierung
- 4.) Zusammenfassung und Fazit

		Warenmenge pro Artikel	
		Niedrig	Hoch
Artikel- vielfalt	Niedrig	„Sold out“	Mega-Seller....., aber wenn es der falsche Artikel ist.....
	Hoch	„Es kann nichts passieren.... wir haben von alles etwas da“	(zu) hohe Kapitalbindung und Gefahr hoher Restbestände

H/H-Case ist die risikoreichste Konstellation (Kapitalbindung und Wertverlust bei mangelnder Nachfrage), von daher sind in der Praxis die beiden Strategien N/H oder H/N zu beobachten:

- schmale, fokussierte Sortimente mit hoher Stückzahl (N/H-Case)
- breite Sortimente mit „Ausweichartikeln“ mit geringer Stückzahl (H/N-Case)

		Warenmenge pro Artikel	
		Niedrig	Hoch
Artikel- vielfalt	Niedrig		
	Hoch		

### Fehler 1.Art

- Angebot übersteigt die Nachfrage
- Bestandsabschläge in den Büchern



Strategie eines Einkäufers: Fehler vermeiden



**N/H Case:** Pro Einzel-Artikel gravierend (hohe Stückzahl)

**H/N Case:** Pro Einzel-Artikel unbedeutend (geringe Stückzahl)

### Fehler 2.Art

- Nachfrage übersteigt das Angebot
- „Leerverkauf“ - nicht in den Büchern erkennbar



Strategie eines Einkäufers: Fehler in Kauf nehmen



**N/H Case:** Pro Einzel-Artikel nicht erkennbar (ausverkauft)

**H/N Case:** Pro Einzel-Artikel nicht erkennbar und sogar „bestreitbar“ (Verweis auf Ausweichartikel)

Controlling-Instrumente sind dann effektiv, wenn diese:

- die „natürliche“ (und rationale) Neigung zu hoher Artikelvielfalt und geringer Warenmenge korrigieren helfen
- die Transparenz über den Fehler 2.Art (Fehlende Nutzung von Wachstums- und Umsatzchancen) verbessern

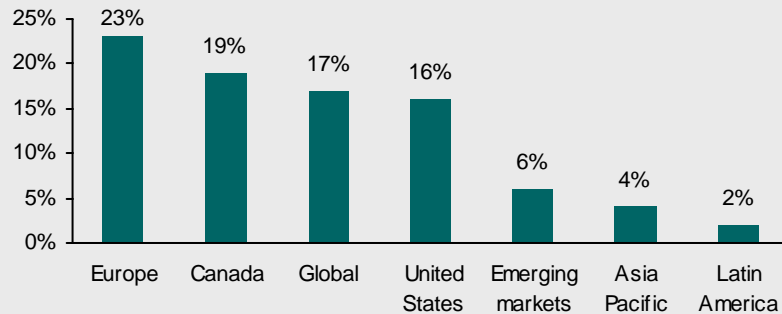
# Controlling/Finance und das EH-Wachstumsmodell

## Private Labeling

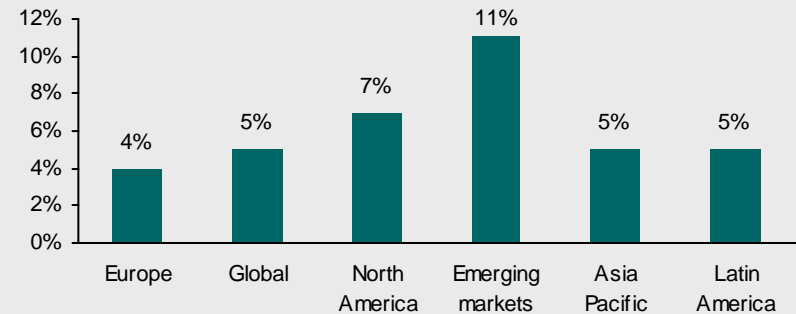
...1

- **Globaler Trend zum Private Labeling im Handel**
- **Erhebliche regionale Unterschiede, Europa ist in der Lead-Position**

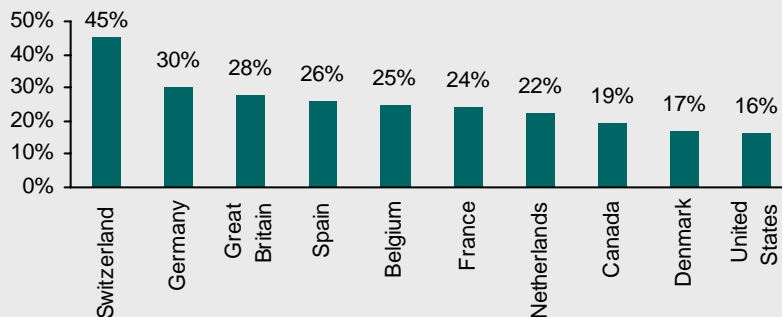
Private label share by region (2005)



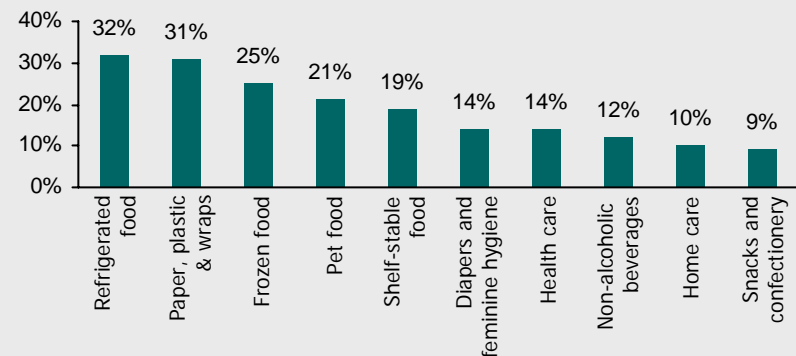
Private label growth by region (2004-2005 growth)



Private label share by country (2005)



Private label share by product area (2005)

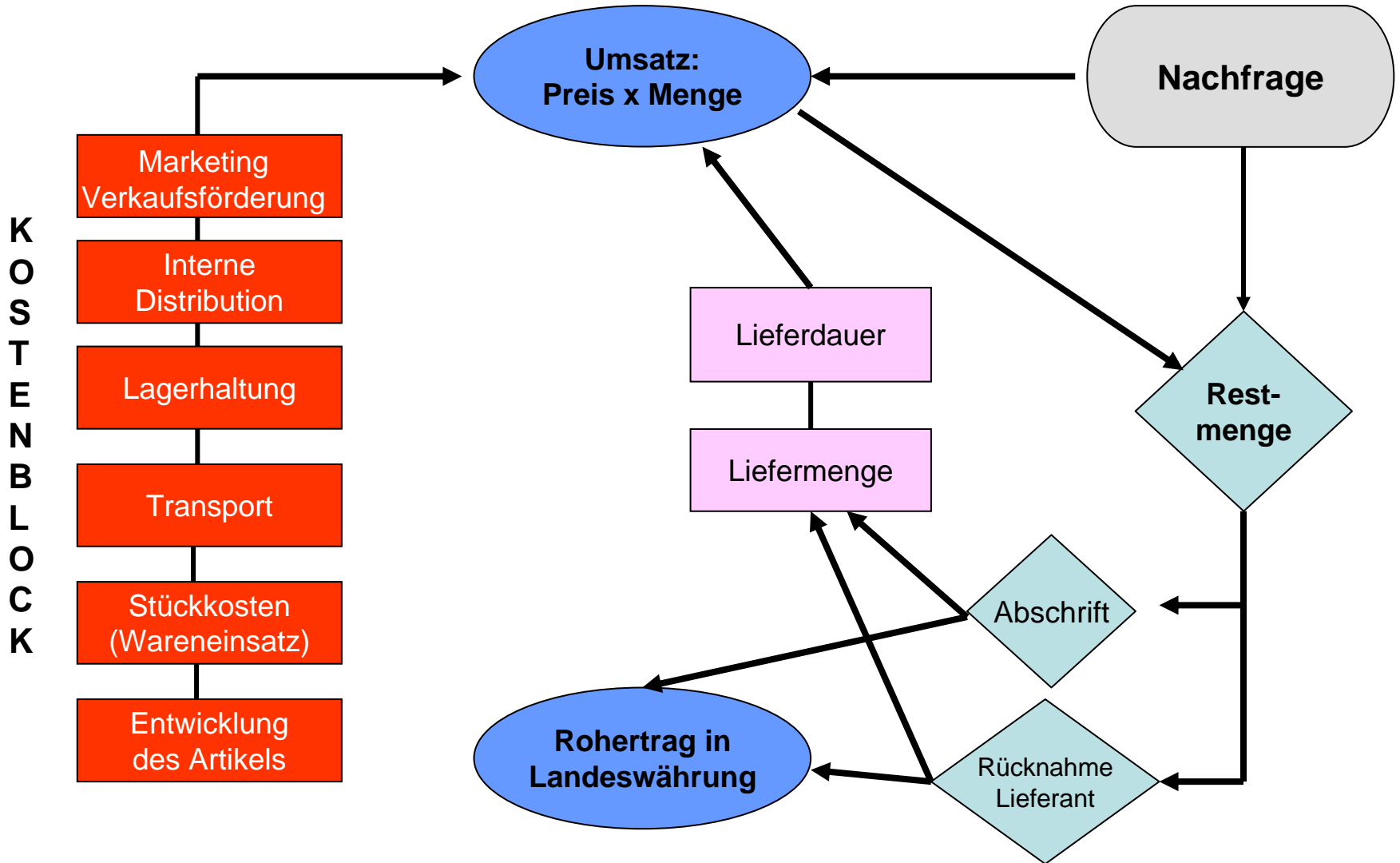


Source: ACNielsen's "The Power of Private Label" 2005 report

# Controlling/Finance und das EH-Wachstumsmodell

## Private Labeling

...2



**Controlling-Instrumente sind für das Thema „Private Label“ dann effektiv, wenn sie folgendes erfassen und abbilden:**

- Prozessmodell der Abläufe
- kostenseitige und ertragsseitige Einflussfaktoren und deren Gewichtung
- Dynamik über die Zeit eines „Verkaufszyklus“
- Wechselwirkungen der Faktoren



**Alternativen „Marke“ und „Private Label“  
über den gesamten Geschäftsprozess  
bewertbar machen und handlungsseitig Folgewirkungen aufzuzeigen**

### Wertentwicklung aus dem Dreier-Mix der Marktentwicklungen

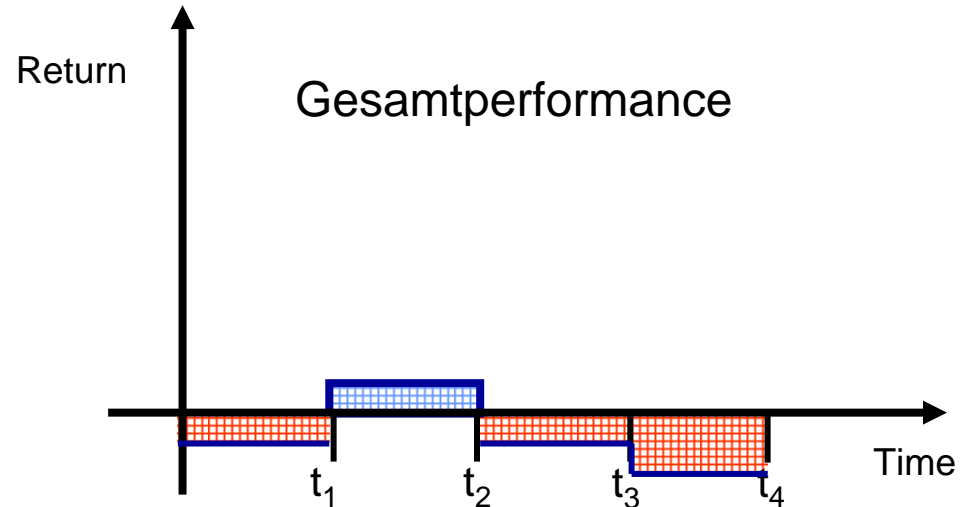
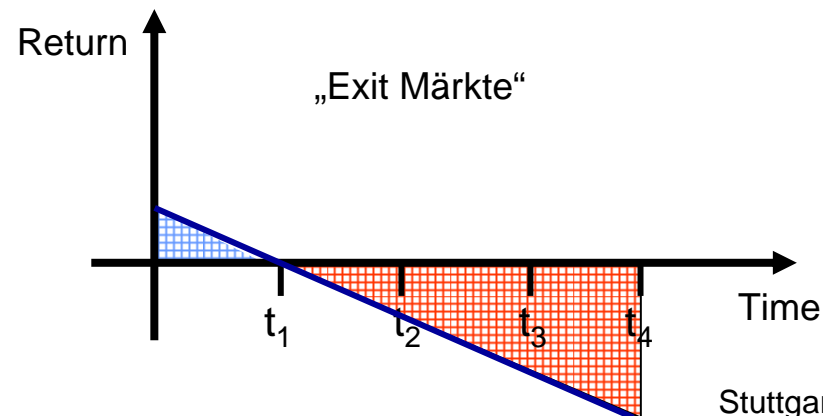
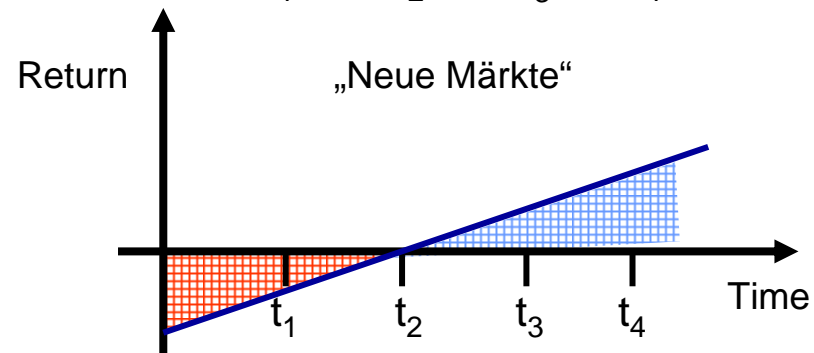
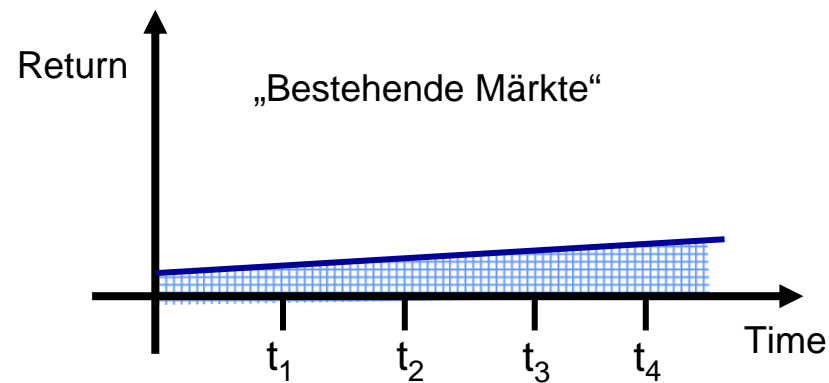
EBIT-Werte	Jahr 1				Jahr 1 + X			
	„Bestehende Märkte“	„Neue Märkte“	„Exit Märkte“	Gesamt	„Bestehende Märkte“	„Neue Märkte“	„Exit Märkte“	Gesamt
Unternehmen A	70	20	10	100	70	50	-50	70
Unternehmen B	100	10	-10	100	100	40	0	140

- Dynamik in der Klassifizierung ist zu beachten
  - „neue Märkte“ werden zu „bestehende Märkte“
  - „bestehende Märkte“ werden zu „Exit Märkte“
- Die hohe werttreibende Bedeutung von „Exit“ wird gerne unterschätzt, der Fokus der Unternehmensentwicklung liegt häufig auf „neue Märkte“

# Controlling/Finance und das EH-Wachstumsmodell

„Drei Märkte“ und ihre Bedeutung zur gesamten Wertsteigerung

...2



- $t_1$ : „Die Investitionen in neue Märkte haben das Gesamtergebnis geprägt“
- $t_2$ : „Die Investitionen in neue Märkte beginnen sich auszuzahlen“
- $t_3$ : „Unerwartete Schwierigkeiten in reifen Märkten belasten das Ergebnis“
- $t_4$ : „Restrukturierungen in einzelnen Märkten sind unausweichlich, um den Abwärtstrend zu stoppen“

### **Controlling-Instrumente sind für das Thema „Drei Märkte“ innerhalb des EH-Wachstumsmodell dann effektiv, wenn sie:**

- eine sinnvolle Trennung des Gesamt-Unternehmens in die drei Bestandteile ermöglichen
  - Nutzung von Ansätzen zur Residualrendite
  - Klassifikationskatalog für Märkte
- den Management-Prozess zur Klassifizierung der Märkte (inklusive der Randunschärfe) initiieren, führen und zu Ergebnissen bringen
- differenzierte Aktionspläne für jeden der drei Märkte ableiten helfen
- gemeinsam mit dem Management und der Funktion Finance entsprechende Handlungen mit Nachdruck und rechtzeitig zur Wertsteigerung umsetzen

# Zusammenfassung und Fazit

---

Für die Entwicklung von Controlling und Finance im Einzelhandel sind folgende Aspekte prägend:

- „Structure follows Strategy“ – Strategien des Wachstums bestimmen Methoden/Instrumente
- „Drei Märkte“-Sicht eines Unternehmens: Analyse – Aktionen
- Granularität mit „Sortierintelligenz“
- Einfachheit, Robustheit von Konzepten und Systemen im Tagesgebrauch des Filial-/Artikel-Mgmts
- Aggregationsflexibilität von Daten
- Hypothesenorientiertes Kombinieren von Daten zu sinnbezogenen (nicht räumlich oder zeitlich vordefinierten) Analyseeinheiten
- „Scientific Retailing“: Analytik von Daten zur Vorhersage von Wertgestaltung über kurze Zeiträume
- Abbildung von Arbeits- und Ablaufprozessen über einen Zeitverlauf inklusive der Simulation von Effekt entsprechender Handlungen
- Controlling/Finance zunehmend in der Rolle des „Sinnvermittler“ und „Erklärer“ (= Trainer)
- „Kultur des Handelns“ („Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“):  
„Handel ist doch ganz einfach: „**Richtige Ware zum richtigen Preis am richtigen Platz zum richtigen Zeitpunkt**“